

”挫折”から生まれた QCC活動への拘りと実践

会社・事業所名(フリガナ)

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター

発表者名(フリガナ)

土橋 啓二



発表のセールスポイント

QCC活動で自身が苦しんだ経験を起点に、後進には”楽しく”活動して欲しい！と一念発起し、ステップの要所の考え方や資料の上手なまとめ方、リーダーシップ能力の向上までを体系化し育成・伝承して来たノウハウを余すことなく発表いたします

【職場紹介】モノづくり開発センターでは従業員約4千人を抱え、革新モノづくりへのワンストップサービスを提供。

1. 職場～私の紹介

QCC活動 推進者 事例発表 P01

①: 職場紹介 トヨタ自動車株式会社

モノづくり開発センター
4,000人
部: 700人
課: 100人

“革新”モノづくり
ワンストップサービスを提供

モビリティツーリング部
主に金型製作

次世代造形課

機械加工 保全

②: 私の紹介 性格

小さい頃から自由奔放

ガラスの心で傷つき易い

主な担当業務

設備の保全・改善

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

また、モビリティツーリング部では約700名が金型製作に携わり、課では約100名が加工と保全を行っています。

私は小さい頃より自由奔放ながら傷つきやすく、業務は一貫して、設備の保全改善を担当して来ました。

2. QCC活動との関わり方

QCC活動 推進者 事例発表 P02

①: 各年代(役割)とQCC活動で感じたこと

<年代>

新入社員～若年時代

中堅社員～急成長期

ベテラン社員～部下育成期

<職場での立場>

先輩のかばん持ち

各種技能の成長

海外拠点支援 親睦会等役員

<QCC活動での成長>

アイデア(発言)が認められ

「問題解決」(改善)の楽しさ

「居場所」(いてもいい)

原理原則の重要性

“QC的”もの見方・考え方

“幸福感”の実体験

“QC的”もの見方・考え方

“居場所” (いてもいい)

実践

周囲からの“承認”

楽しいQC会合

進捗管理

“自分らしさ”の表現

“自分らしさ”の表現

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

私とQCC活動との関わりですが、新入社員から若手の時代には、アイデアや発言が認められ具体的な改善になる「問題解決」の楽しさを味わい、職場での居場所ができ、中堅時代には、原理原則や定量化など、“QC的ものの見方・考え方”が身に付き、周囲からも認められるうれしさを感じベテランになると、会合や進捗などの管理を通じ運営力が育ち、“自分らしさ”も表現できるようになりました。

職場紹介	会社名: トヨタ自動車株式会社	発表形式
		PC
担当部門構成人員: 2137名	担当部門サークル数: 218サークル	
サークル当たり人数: 平均約10名	年間テーマ完了目標: 2～3テーマ	
《事業所名》	モノづくり開発センター (所属・職位)	モビリティツーリング部 CX

3. “意識”の大転換期～決意

QCC活動 推進者 事例発表 P03

①:私を揺るがす大事件 サークルリーダー体験談発表にて…

イ)資料の確認会では…
何も「具体的に」
教えてくれない！
思考が無限ループ
わかっているのに
同じダメ出しの繰り返しばかり

ロ)発表会の直前には…
「目標超過」で
納期守れない！
やる気
自信まで
喪失！
手に負えず総動員でカバク
「精神」不安定に

②:“意識”の転換～推進者への決意

マズローの欲求5段階
「自分らしさ」
「承認」
「居場所」
QCC活動が
教えてくれた！

後進に“つらい”想いは
させたくない!!
“QCC活動”は「楽しく」!
①リーダーシップや推進能力を鍛える
②プレゼンを極め“驚く”言葉で伝える
後進は“俺が育てる!”

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

そんな折、私を揺るがす大事件が…
当時のリーダー体験談発表に向けて
資料の確認会では、同じダメ出しばかり
で、何も教えてもらえず無限ループに…
結果、期限に間に合わず、カバクでの
まとめとなり、やる気や自信まで喪失…

せつかく、「自己実現」のうれしさを
QCで教えてもらったのに、こんな想いは
後輩たちにはさせたくない！
活動を“楽しく”やるために
リーダーシップやプレゼン能力を
自身で極め、後進は“俺が育てる！”
と、強く決意したのです。

その後、私は保全の現場から、
スタッフ的業務へ変わること
で、知見を大きく広げました。

まず、「リーダーシップ」に関しては、
テキストを見ても具体的な要件が
イメージできずにいましたが
「みんなのQCサークル」の中で、
とある教授の書かれた、方程式が、
心にヒット。

また、サークルリーダー時代、よく躓き
悩んだ、これらのステップの要所につ
いて、あらゆる問題解決の中で
「特性値」の絞り込み方や、定量化の
方法など知見を積み上げ、“楽しく”
進めるための、“考え方”と“コツ”を
掘んでいきました。

4. よき推進者への“礎”を築く

QCC活動 推進者 事例発表 P04

①:リーダーシップや推進能力を鍛える “働き方”の変化で学んだこと

QC活動のテキストを見ると…
リーダーシップとは
① 影響力
② 統率力
③ 影響拡大の戦略

「働き方」の変化で学んだこと
「みんなのQCサークル」
リーダーシップ(L) =
人間力(F) × (方向指示力 +
問題解決力 + コミュニケーション力)

問題解決ステップ
現状把握
要因解析

サークルリーダー時代の“躓き”
情報不足で“特性値”が曖昧
要因の深堀り～“絞り込み”
要因調査の“定量化”化手段

知見を積み上げ
あらゆる問題解決で
“考え方”と“コツ”を掘む

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

4. よき推進者への“礎”を築く

QCC活動 推進者 事例発表 P05

②:プレゼンを極め“驚く”言葉で伝える 社外事例や報告会で学んだこと

QC活動のテキストを見ると…
発表会での優秀事例を徹底解析
③ スライドの原稿の
色文字や量が、遠慮でもよく見えた!
④ 一つの原稿で、
言いたいことが、一つのでよくわかった!

「誠行錯誤」から「見・分り易さ」を体系(明文化)
これだ…!
「見やすい」=
ランゲル・整列・目にやさしい
(文字) (配置) (配色)
「解り易い」=
見ただけで言いたい事が分かる
⇒「結論」が言葉で繋がる

「腕」を磨く

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

同様に、資料まとめやプレゼンに
関しても、テキストを読んでも
具体的に理解できなかった、
見やすさ、解り易さの“極意”を、
各種発表会での優秀事例から多く学び
それらを伝えるため、体系的に
まとめておきました。
何より大切なのは、知識も経験も
ない聴講者へも理解していただける
“Youの視点”での資料づくりで、
その後の各種報告の中で心がけ、
磨いてきました。

それでは、その後、後進の育成に
取り組みました内容を
第1期:アドバイザーとして
理想形を追い求め、
「遮二無二」取り組んだ時代。
第2期:課の推進リーダーとして、
個々に寄り添い、
柔軟的に取り組んだ時代
そして、第3期:QC相談員として
活躍範囲を広げ
広域的に取り組んだ時代。
の3期に分けて、
ご紹介させていただきます。

5. 私の進めた諸施策(推進大綱)

QCC活動 推進者 事例発表 P06

①:立場の変遷と活動時期

第1期:2017～19年
“理想形”を追い求めて
“遮二無二”取り組んだ時代

第2期:2020～22年
個々に寄り添い
“柔軟的に”取り組んだ時代

第3期:2023～25年
活躍範囲を広げての貢献
“広域的に”取り組んだ時代

②:“ネライ”と主な実践

“強い”リーダーの育成
①リーダー能力向上
②“考える力”の強化
③ノウハウの伝承

個々“チーム”の育成
①“寄り添った”運営支援
②トップサークルの育成
③ノウハウの伝承

“楽しさ”の“伝道”活動
①広報活動
②“楽しさ”の醸成
③ノウハウの伝承

③:活躍領域

AD(係の工長)
課の推進リーダー
部のQC相談員
モノづくり開発センター

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

6. 推進事例のご紹介(第1期)

QCC活動 推進者 事例発表 P07

第1期「理想形」を追い求めて

1)「強い」サークルリーダーの育成

2017年~19年
「速二無二」

①リーダー能力向上...「要件」整備と育成体系化



戦闘系ゲームのように、能力値で...

項目	行動 (必須/希望)	育成ポイント
リーダー	リーダー育成講座 A: 指導者育成 B: チェックシート作成 C: チェックシート活用	リーダー育成 指導者育成 指導者育成
メンバー	リーダー育成講座 A: チェックシート作成 B: チェックシート活用	指導者育成 指導者育成 指導者育成

QCC活動の「場面」(ステップ)と紐づけ「要件」化

$$\text{リーダーシップ(L)} = \text{人間力(F)} \times (\text{方向指示力} + \text{問題解決力} + \text{コミュニケーション})$$

方向指示力	方針・プラン 策定力
問題解決力	個別~特性見極め 真因追求 (定量化)
コミュニケーション	段取り進捗力 プレゼン能力

「弱点」を育成強化ポイントが見えてきた

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

「第1期:理想形を求めて」強いサークルリーダーの育成

まず仕掛けたのは、リーダー要件の整備と育成の体系化です。必要な能力をゲームのように数値評価できないか?と思い、先に得た「リーダーシップ」の公式を、ステップごとの求められる能力と紐づけ、評価シートにまとめました。自己採点にはなりますが、課内のサークルへ呼びかけ評価をまとめると弱点、育成の強化ポイントが明確に浮かび上がってきました。

②「考える力」の強化 方向指示力

サークルを強化していくには、数年後の「あるべき姿」を描きながら、計画的に進めること。そこで、このような「サークルビジョン」を作り、自分たちの「なりたい姿」と、行き着くための育成ステップを、サークルリーダーに考えていただき、期初交流会で発表。上司と共有しアドバイスも活動に織り込んで進め、期末に「振り返り」、PDCAを繰り返す。しかし、「複雑で時間が掛かる」との声もあり、現在では、このように簡略化しております。

6. 推進事例のご紹介(第1期)

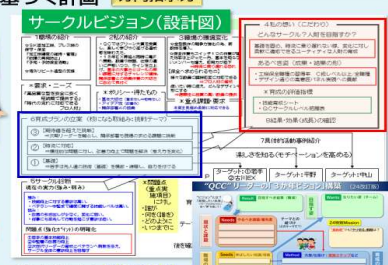
QCC活動 推進者 事例発表 P08

第1期「理想形」を追い求めて

1)「強い」サークルリーダーの育成

2017年~19年
「速二無二」

②「考える力」の強化...「ビジョン」に基づく計画 方向指示力



トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

③ノウハウの伝承 QC「お助け」塾の立ち上げ

サークルリーダーの「弱み」の中で、「段取り力」も低かったためまずは、会合への準備や進め方のポイントについて培ってきたノウハウをまとめ、展開しました。しかし、紙面だけでは、分かり難い部分もあり、直接、講義でお伝えする「QCお助け塾」を開催。会合の疑似演習なども交え、楽しみながら理解を深めていただくとともに、決して無理をして肩を張らないようにと、リーダーとしての心持ちなども伝えて参りました。

6. 推進事例のご紹介(第1期)

QCC活動 推進者 事例発表 P09

第1期「理想形」を追い求めて

1)「強い」サークルリーダーの育成

2017年~19年
「速二無二」

③ノウハウの伝承...QC「お助け」塾の立ち上げ

サークル運営ノウハウ集

紙面(文章)だけでは「分かり難い」

無理をしない心の持ち方



トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

第一期の振り返り

良かった点は、リーダーシップの体系化で育成ポイントが明確化自分たちの「なりたい姿」と活動テーマを紐づけし、メンバーと共有が図れた一方、反省点は、「あるべき論」に終始し思考が画一化傾向に...以降は個々の「想い」を重視するように変更

また、一律にお助け塾でよいことを伝えても、相手が欲していなければ、猫に小判。強制ではなく、自発的な参加方式に変更しました。

6. 推進事例のご紹介(第1期)

QCC活動 推進者 事例発表 P10

【第1期の振り返り(学び)】

1)「強い」サークルリーダーの育成

2017年~19年
「速二無二」



トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

7. 推進事例のご紹介(第2期) QCC活動 推進者 事例発表 P11

第2期 個々の“能力”と“想い”に寄り添い 2):メンバー個々と“チーム”の育成 20~22年 “柔軟的に”

①“寄り添った”運営支援・・・“サークル訪問”の強化

相談室 処方せん
テーマ活動が行き詰る前に
“タイムリー”な支援を!

“迷い”がちなステップ
イ)現状把握(層別)～
“特性”と要因解析
ロ)調査結果～
“真因”と対策立案

“停滞”が改善

現地現物に拘った 課長訪問(副世話人) 副世話人 事務局 定量化 相談先 ご紹介

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

第2期:個々の能力と想いに寄り添い
メンバー個々とチームの育成
①寄り添った運営支援
サークル訪問の強化

テーマ活動が行き詰る前にタイムリーな支援が重要と感じ、特に、迷いがちな現状把握～要因解析、対策立案のタイミングで現地現物に拘った「課長訪問」を設定。
すべてが上手く...とは行きませんが、定量化や対策のアイデア、相談できる技術員の紹介などで自分達だけで思い悩み、停滞することは減りました。

②トップサークルの育成
全国大会への挑戦

リーダーやメンバーの意識、やる気を高めるには、大きな舞台、そして外を見て気づきを得ること。そこで、私の拘ってきた、要因解析三原則を体現した、ナンバーワンサークルを札幌大会へ。見事、感動賞をいただき、大きな刺激となりました。
帰郷後、部内で「優秀事例共有会」を開催。大会での気づき報告と石川薫賞受賞サークルをお招きしLIVEで事例紹介。分かりやすく、楽しい活動が共感を呼び、これを機に、全国大会への出場が継続しています。

7. 推進事例のご紹介(第2期) QCC活動 推進者 事例発表 P12

第2期 個々の“能力”と“想い”に寄り添い 2):メンバー個々と“チーム”の育成 20~22年 “柔軟的に”

②トップサークルの育成・・・“全国大会”への挑戦

要因解析三原則
原理原則で考え
現地現物で確認し
定量的に結びつける

大きな舞台 外を見る

優秀事例「共有研鑽会」開催
全国大会へ参加し「感じた事」

「石川薫賞」受賞サークルLIVE

わかりやすい 楽しく活動

全国大会出場履歴
23年(岡山) マクス 9
24年(札幌) さなぎ
25年(札幌) ポリボ

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

7. 推進事例のご紹介(第2期) QCC活動 推進者 事例発表 P13

第2期 個々の“能力”と“想い”に寄り添い 2):メンバー個々と“チーム”の育成 20~22年 “柔軟的に”

③ノウハウの伝承・・・QC“お助け”塾の講座増強

知識・スキルアップ 問題解決力
プレゼン能力 層別～特性見極め
真因追求(定量化)

Aコース:見・分かり易い資料づくり
配色(色相関係) 構成 寸法間 字体 挿絵 図加工

Bコース:現状～要因解析の要所・急所

部内へ拡大

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

③ノウハウの伝承
QCお助け塾の講座増強

従来の「リーダーシップ」に加え、課の“弱み”でもあった「プレゼン能力」や「問題解決力」を高めるため、新たに2講座を開設。
Aコースの「資料作り」は、入社1年目からでも理解・習得できるよう、自己紹介資料の作成と添削、良いプレゼンのポイントなどを解説
Bコースでは、分かり難い「感度の良い層別」や散布図などを演習いただき、対象も部内へと拡大しました。

第2期の振り返り

良かった点は、全国大会で感動賞を受賞し達成感がその後の継続的な挑戦に繋がっていったこと
また、ステップの要所を体系的な解説資料としてまとめ残せる財産ができたこと。
一方、反省点としては「現地現物」に拘ったはずのサークル訪問が、報告のための資料作りに奔走するサークルもあり、以降は、「書き物不要」で、気軽に相談できるよう改善しました。

7. 推進事例のご紹介(第2期) QCC活動 推進者 事例発表 P14

【第2期の振り返り(学び)】

◎:実践による成果・効果

①全国大会で“感動賞”
→継続的挑戦に繋がった

②ステップの要所を“体系的”に資料化

2):メンバー個々と“チーム”の育成 20~22年 “柔軟的に”

“反省点”と次期の進め方

①「現地現物」に拘ったサークル訪問で
“資料作り”に奔走
→「書き物不要」で気軽に相談

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

8. 推進事例のご紹介(第3期)

QCC活動 推進者 事例発表 P15

第3期 活躍範囲を広げての貢献

① 広報活動...部“QCC”新聞の定期発刊

3): “楽しさ”を伝える“伝道師”活動

23~25年 “広域的に”

唯一無二 (音楽紹介)

「入場券」向上 いろいろかるた

「唯一無二」活動が広がる

「いろいろかるた」

TQM推進部 お助け塾生 ファン 拡大中?

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

第3期 活動の範囲を広げての貢献 “楽しさ”を伝える“伝道師”活動

① 広報活動 QCC新聞の定期発刊

QCに対して、苦手意識や嫌悪感の強い方も見え、「何とか興味を持ち、好きになっていただけないか？」と見て楽しめるような新聞を立ち上げました。

センター行事やサークル訪問に加え「いろいろかるた」や「唯一無二」という音楽紹介コーナーなども設け、TQM推進部やお助け塾生にもファンが拡大中?…です。

② “楽しさ”の醸成 困りごとへの部を越えたサークル支援

あるサークルでは、ベテランと若手の世代格差が大きく「2極化」し、会合で若手が委縮。そこで、まず、若手だけのミニ会合を行い、まとめた意見を全体へ図ることで発言が活性化し、ベテランも若手を尊重するように。

また、センター内で職種やエリアが分散したサークルでは全員参加が難しく活動が停滞。そこでエリア単位での「ミニグループ化」をご提案し、効率的な運営で発言や笑顔も増えました。

8. 推進事例のご紹介(第3期)

QCC活動 推進者 事例発表 P16

第3期 活躍範囲を広げての貢献

3): “楽しさ”を伝える“伝道師”活動

23~25年 “広域的に”

② “楽しさ”の醸成... “困り事”への部を越えたサークル支援

支援事例①: 世代格差 ベテランと若手の「2極化」

若手が委縮

若手を尊重

発言が活性化

若手だけのミニ会合

センター内他部

支援事例②: 職種・エリアが分散 会合困難→活動停滞

ミニグループでの会合

笑顔も増加

効率的な運営

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

8. 推進事例のご紹介(第3期)

QCC活動 推進者 事例発表 P17

第3期 活躍範囲を広げての貢献

3): “楽しさ”を伝える“伝道師”活動

23~25年 “広域的に”

③ ノウハウの伝承...QC“お助け”塾の領域拡大

参加しやすい WEB形式に 2H×3日分散型

研修

※遠隔参加困難

センター事務局

センター各部へご案内～募集

受講後の反応(アンケート)

テキストではわからないポイントが理解できた

QCや資料作りの“苦手意識”が変わった

受講者数の推移

年度	受講者数
2023	53
2024	44
2025	76
累計	128

努力が報われた

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

③ ノウハウの伝承 QCお助け塾の領域拡大

これまでの頑張りが、センター事務局にも伝わり、24年開催より、遠隔でも参加しやすいWEB形式に変え、センター各部からも広く募集。受講後アンケートでは、「テキストにないポイントが理解できた!」「QCや資料作りの“苦手意識”が変わった!」など、喜びの声が多く、翌年はさらに受講者が増加。続けてきた努力が、ようやく報われたと感じました。

今までの推進活動を振り返りますと、あの、苦悩の時代を経て、テキストには書いていないことを探求し、分かりやすく伝えることで、少しは総活躍への貢献ができたか?と思います。

このような人材育成は、環境や結果が劇的に改善することはなく、地道ですが、いかに、“できる”を増やして、活性化できるかが鍵だと思います。

QCお助け塾の受講生が、活動の変革や、代表として部発表へ挑戦され、しっかりと土壌づくりから、花が咲きつつあることを実感しています。

9. 推進活動(足跡)を振り返って

QCC活動 推進者 事例発表 P18

① QCC活動への“意識”の大変革

1) 資料の確認会では... “苦悩”の時代

わかかっていない 無限ループ

同じ穴のムジナ 繰り返しばかり

② “探求”と“伝承”の振り返り

“テキスト”には書いてない事を探求 “分かりやすく” 伝え 総活躍への貢献

③ 推進の中で感じたこと(想い)

環境や結果(成果)が 急激に改善 されることはない

いかに“できる”を増やし 活性化できるか?

活動の変革

部発表への挑戦

“土壌”づくり→「花」が咲く

トヨタ自動車株式会社 モノづくり開発センター モビリティツーリング部

